

学校编码: 10384 分类号____密级____

学号: 17920111150999 UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于胜任力模型的 LF 集团房地产工程人员
培训体系优化方案

The engineer training system optimization scheme based on
competency model in LF Group real estate

余 君

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理

论文提交日期: 2014 年 月

论文答辩时间: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2014 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

在房地产行业竞争日趋激烈的今天，房地产企业的发展呈现了两极分化：一方面，一线品牌的大型房企拥有资金、土地、技术、人才等诸多优势，规模呈几何倍数增长；另一方面，区域性的小型房企大部分因为经受不了挤压、资金链断裂等原因成批退出市场。而处在其中的二三线品牌面临企业发展瓶颈，是选择大胆发力还是留守阵地，风险与机遇并存。

房地产企业需要构建自己的核心竞争力，而构建出一套有效针对的培训体系，为企业的发展培养适合的人才，成为众多人力资源管理者不得不面对的一个难题。胜任力模型为解决这个难题提供了新的思路。胜任力模型以识别良好绩效的影响因素为出发点，能够渗透到员工培训体系的各个流程和模块，使得培训体系能够有的放矢，从而系统的提高员工的个人绩效和企业整体绩效。

LF 集团在快速发展的过程中，面临着高素质工程人才匮乏的问题。一方面，集团后备工程人才储备不足，对外业务拓展受到限制；另一方面，集团必须拥有一支优秀的工程团队，才能保证现有工程的顺利完成。本文根据 LF 集团房地产工程人员培训体系构建的客观需要，运用行为事件分析法构建工程人员胜任力模型，分析了现有培训体系的问题，以此为基础从 6 个方面进行了培训体系的优化方案设计，并通过培训体系实施保障系统和成本分析，促进培训优化方案的落地执行，为同类型的房地产企业构建工程人员培训体系提供参考和借鉴。

关键词：工程人员；胜任力；培训体系

ABSTRACT

Competition in the real estate industry is fierce day by day, the development of the real estate enterprises presents polarization: on the one hand, large enterprises frontline brands have capital, land, technology, talent and many other advantages, the scale is increasing exponentially; on the other hand, small enterprises regional most because of can't bear extrusion, capital chain rupture to withdraw from the market. In the two or three line brand enterprises are facing development bottlenecks, the risks and opportunities coexist.

Real estate enterprises need to build their own core competitiveness, and build a set of effective training system, training of personnel for the development of enterprises, has become a problem many human resource managers have to face. Competency model provides a new way to solve this problem. Factors affecting the competency model to identify good performance as the starting point, can penetrate into each process and each module staff training system, the training system can have a definite object in view, and thus the system improve the staff's personal performance and the overall performance of the enterprise.

LF group is in the process of rapid development, facing the problem of scarce talent of high quality engineering. On the one hand, insufficient group reserve engineering talent reserves, foreign business development is limited; on the other hand, the group must have a strong engineering team, to ensure the smooth completion of the project. In this paper, according to the objective need of constructing LF Group real estate project staff training system, using behavioral event analysis to construct engineering personnel competency model, analysis of the existing training system, based on which the optimization of the design scheme of training system from 6 aspects, and through the implementation of training system and analysis system and the cost of security, promote implement training optimization scheme, and provide the reference for the same type of real estate enterprise construction engineering personnel training system.

KEYWORDS: Engineer; Competency; Training system

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景与意义	1
一、选题的背景.....	1
二、选题的目的与意义.....	1
第二节 研究的内容与方法	2
一、研究的内容.....	2
二、研究的方法.....	3
第三节 研究的思路与框架	3
一、研究的思路.....	3
二、研究的框架.....	3
第二章 相关理论基础	5
第一节 胜任力与胜任力模型	5
一、胜任力.....	5
二、胜任力模型.....	7
第二节 培训体系的理论基础	10
一、人力资源培训概述.....	10
二、培训体系的建立.....	11
第三节 基于胜任力模型的培训体系	12
第三章 LF 集团工程人员培训体系的现状及存在的问题.....	14
第一节 LF 集团简介及人力资源现状	14
一、房地产行业发展状况.....	14
二、LF 集团发展概况.....	15
三、LF 集团人力资源现状.....	17
第二节 LF 集团培训体系现状	19
一、人员配备.....	19

二、培训体系.....	19
第三节 工程人员培训现状	22
一、工程人员构成及特征.....	22
二、工程人员培训体系现状.....	23
第四节 工程人员培训体系存在的问题	25
一、培训需求分析未能基于胜任力提升.....	25
二、培训实施目的性与针对性不强.....	26
三、培训效果评估未能落地于素质提升.....	27
四、培训激励不足.....	27
第四章 LF 集团工程人员胜任力模型的建立.....	28
第一节 建立工程人员胜任力模型的必要性与可行性	28
一、必要性.....	28
二、可行性.....	28
第二节 工程人员胜任力模型的构建	29
一、准备工作.....	29
二、建立工程人员胜任能力过渡模型.....	30
三、修正胜任能力过渡模型.....	35
四、验证胜任能力模型.....	37
五、完成模型.....	38
第五章 基于胜任力模型的工程人员培训体系优化方案.....	46
第一节 基于胜任力的培训体系优化指导思想和原则	46
一、指导思想.....	46
二、基本原则.....	46
第二节 基于胜任力的工程人员培训体系优化方案	47
一、基于胜任力的培训体系优化目标.....	47
二、基于胜任力的培训需求分析体系.....	48
三、基于胜任力的培训规划体系.....	53
四、基于胜任力的实施管理体系.....	54
五、基于胜任力的评估反馈体系.....	56

六、培训激励机制的完善.....	57
第六章 LF 集团工程人员培训体系实施.....	58
第一节 培训体系实施的保障系统	58
一、制度保障.....	58
二、资源保障.....	59
第二节 培训体系实施的成本分析	60
第七章 主要结论和局限	61
第一节 主要结论	61
第二节 研究局限	61
参考文献	63
致 谢.....	65

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
Section 1 Background and significance of the subject.....	1
一、 Background of the subject	1
二、 Significance of the subject	1
Section 2 The contents and methods of the research	2
一、 The contents	2
二、 The methods.....	3
Section 3 The framework and ideas of the research	3
一、 The ideas	3
二、 The framework.....	3
Chapter 2 The related theoretical basis	5
Section 1 Competence and competency model.....	5
一、 Competence.....	5
二、 Competency model	7
Section 2 The theoretical basis of training system	10
一、 Training summary	10
二、 The establishment of training system	11
Section 3 The training system based on Competency Model.....	12
Chapter 3 The situation and the problems of the engineering training system	14
Section 1 LF group and current situation of human resources	14
一、 The development of real estate industry	14
二、 Development of LF group.....	15
三、 The status of human resource of LF group	17
Section 2 Present situation of LF group training system.....	19
一、 The staffing	19

二、 The training system.....	19
Section 3 Current situation of staff training project	22
一、 The composition and characteristics of engineering.....	22
二、 The situation of the engineering training system.....	23
Section 4 Engineering personnel training system problems	25
一、 Training needs analysis was not based on Competency	25
二、 The implementation of the training objective was not strong.....	26
三、 Evaluation of training effect in improving the quality of ground failure	26
四、 Training was lack of motivation	27
Chapter 4 The establishment of competency model in LF group of engineers	28
Section 1 The necessity and feasibility of engineering competency model	28
一、 The necessity.....	28
二、 The feasibility	28
Section 2 The competency model of engineers	29
一、 Preparation work.....	29
二、 Establishment of competence model engineering staff	30
三、 Modified competence transition model	35
四、 Competency model validation	37
五、 To complete the model.....	38
Chapter 5 Engineering training system optimization scheme based on the competency model	46
Section 1 The guiding ideology and principles	46
一、 The guiding ideology	46
二、 The principles.....	46
Section 2 Engineering training system optimization scheme.....	47
一、 The objectives of the training system	47

二、 The training needs analysis system based on competency	48
三、 The training planning system based on competency	53
四、 The implementation of the training system based on competency	54
五、 The training feedback system based on competency	56
六、 The improvement of the training incentive mechanism	57
Chapter 6 The implementation of LF group engineering personnel training system	58
Section 1 The security system for the implementation of the training system	58
一、 The system security	58
二、 The resource security	59
Section 2 The cost of the training system for the implementation.....	60
Chapter 7 The main conclusions and limitations.....	61
Section 1 The main conclusions	61
Section 2 The limitations	61
Reference documents	63
Thanks.....	65

第一章 绪论

第一节 选题的背景与意义

一、选题的背景

21 世纪是一个充满竞争和挑战的时代，在社会快速发展的过程中，房地产市场伴随国家经济的增长经历了从暴利—厚利—微利的过程，民众对于房地产的购买也从疯狂冲动逐步回归理性。房地产企业之间的竞争呈两极分化：一方面，一线品牌的大型房企拥有资金、土地、技术、人才等诸多优势，规模呈几何倍数增长；另一方面，区域性的小型房企大部分因为经受不了挤压、资金链断裂等原因成批退出市场。而处在其中的二三线品牌面临企业发展瓶颈，是选择大胆发力还是留守阵地，风险与机遇并存。

在未来的房地产企业竞争中，人力资源的竞争正逐步超越资金、技术等硬件资源的竞争成为决定企业成败的关键因素。企业对于人才的培养至关重要，如果不能建立适合企业发展的人才培养体系，二三线房企很难在未来的市场中占有一席之地，更不用说在适当的时机实现“弯道超车”。在房地产整个运营体系中，工程人才占有极为重要的地位，没有优秀的工程人才队伍就很难开发出优质的产品。因此，探讨房地产企业工程人员培训体系的构建对于建立企业的人力资源竞争优势具有很重要的现实意义。

二、选题的目的与意义

随着房地产企业规模的不断发展和竞争的加剧，对于工程人员的要求也越来越高，那么既要保证现有员工的能力提升，又要更好的吸引外部人才，就需要企业建立良好的人才培养体系。

很多房地产企业工程人才的流动率很高，主要的原因，一是企业的发展平台；二是企业的薪资水平；三是企业的文化。对于后两方面相对比较稳定，而企业的发展平台和人才的成长空间才是培养和吸引人才的关键，而这就是培训体系能够解决的核心问题。

然而大部分企业的培训体系受高层管理者的想法与意见所驱使,或者有时候影响来自最新的发展趋势或者最受欢迎的书籍或课程,由此设计的培训体系不可避免存在不同程度的主观因素。因此,为了避免将眼光局限于当前或者盲目跟风,确保培训体系把重点放在正确的事情而不是流行的事物上,以胜任模型作为基础就显得特别重要。

“胜任力”英文为“Competency”,美国哈佛大学教授戴维·麦克里兰(David McClelland)于1973年对胜任力的概念进行了科学界定,提出了胜任力冰山模型。1990年,美国经济学家C.K.普拉哈拉德(C.K. Prahalad)和加里·哈默尔(Gary Hamel)首次将“胜任力”带入组织层面。

随后,胜任力得到了更为广泛的应用。目前,《财富》500强企业已有超过半数的企业应用胜任力模型进行人力资源开发。由美国薪酬协会发起,海氏咨询集团、翰威特咨询有限公司、Towers Perrin公司与William M. Mercer有限公司对应用胜任力的217家组织进行了调查,发现胜任力已被应用于人力资源各个方面,在员工培训与开发方面,62%的组织实施的项目与胜任力紧密相关。因此,基于胜任力模型构建培训体系能够把重点放在相关行为和技能提升上,能够确保培训与开发的一致性,能够最有效的利用培训与开发为企业目标服务。

本文以LF集团为例,运用胜任力模型,从培训体系的各个关键点深入剖析,设计出LF集团房地产工程人员培训体系优化的具体方案,旨在提升工程队伍的综合素质及绩效水平,为LF集团在未来的竞争中建立优势提供持续发展的动力。

第二节 研究的内容与方法

一、研究的内容

本文以LF集团房地产工程人员(以各专业的工程师为主体)为研究对象,进行专题应用研究。通过对员工培训体系的现状进行分析,根据与工程人员的访谈,以及调查问卷的结果,以构建工程人员胜任模型为基础,提出LF集团房地产工程人员培训体系的具体优化方案。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库